

A KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALATOK ÚTKERESÉSE

– A nemzetközi piacralépés esélyei –

A szerzők tanulmányukban arra keresnek választ, hogy a kis- és közepes méretű vállalatok stratégiai helyzetében bekövetkezett változások milyen irány felé terelik külpiaci munkájukat. Az empirikus kutatásokra támaszkodó felmérés a fejlődés lehetséges útját németországi analógiákban látja és kívánja láttatni.

A hatékony és a változásokhoz rugalmasan alkalmazkodni képes piaci gazdaság létrejöttének egyik előfeltétele a kis- és a közepes méretű vállalatok szerepének a növekedése. A korábbi túlcentralizált és túlzottan koncentrált vállalati struktúra jogi értelemben (a vállalkozások számát tekintve) ugyan lényegesen megváltozni látszik, de a tényleges működési paraméterek nem mindenben tükrözik vissza ezeket a változásokat. Cikkünkben egy több országra kiterjedő – 1993-ban végzett – empirikus kutatásból azokat a részeket emeljük ki, amelyek a vállalatok exportpiaci megjelenésének lehetséges fejlődésével kapcsolatosak. A perspektívát is nyújtó nemzetközi analógiát a német kis- és középvállalatokkal történő összehasonlítás szolgáltatja. Minthogy a külpiaci kapcsolatokban első számú partnerünk Németország, így a feltárt összefüggéseknek közvetlen gyakorlati hasznossága is lehet a magyar vállalatok számára.

A kisvállalatok és a nemzetköziesedés

A nemzetközi piacra való belépés gondolata egyre erősebb a nemzetközi marketingirodalomban. A világkereskedelem növekedése, a különféle területi integrációk (pl. az EU vagy a NAFTA) erősödése azt a tendenciát vázolja fel, miszerint a vállalati tapasztalat megosztható nemzetközi méretekben, de egyben túlélési lehetőség is az élesedő versenyben.

A klasszikus piaci belépési elmélet azt feltételezi, hogy a vállalatok fokozatosan kerülnek intenzívebb kapcsolatba a külső piaccal. Young és társai (1991) szerint a nemzetköziesedés a vállalati terjeszkedés természetes jelensége, melynek egyik jelentős kérdése a piacralépés módjának megválasztása. Root (1984) felfogásában a piacralépési módokat a kockázat és az ellenőrizhetőség függvényében érdemes vizsgálni. (1. ábra)

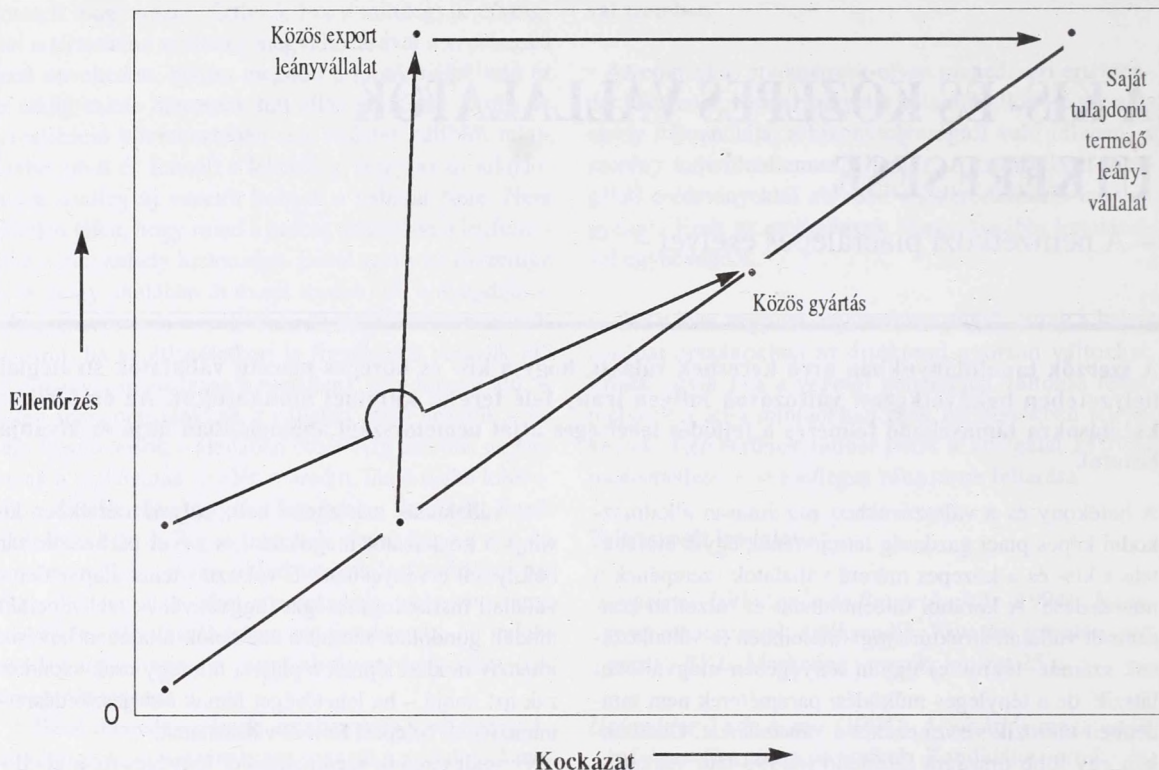
A vállalatnak mérlegelni kell, milyen mértékben kívánja a kockázatot megosztani, s ezzel párhuzamosan befolyását érvényesíteni. E választás tehát alapvetően a vállalati marketingstratégia függvénye. A szekvenciális modell gondolata szerint a szereplők általában kevésbé intenzív módon lépnek a piacra, mintegy csak szondázzák azt, majd – ha lehetőséget látnak a terjeszkedésre – intenzívebb belépési formát választanak.

Vizsgált témánk szempontjából lényeges az a gondolat, vajon a kis- és közepes vállalatok esetében mennyire érvényes a belépési formák elmélete. A nemzetközi szakirodalom általában keveset foglalkozik a vállalkozók marketingkérdéseivel, s ebből következően nemzetközi tevékenységükkel. E szempontból érdekes Bonnacorsi és Dalli (1990) kutatása.

A kutatás 172 kis- és közepes olasz vállalatra terjedt ki, melyekkel személyes interjúkat készítettek. A vizsgálat tanúsága szerint a különben a nemzetközi piacon régóta aktív (háromnegyedük több mint tíz éve exportál) vállalatok körében nem igazolható a növekvő belépési intenzitás elmélete, a kis- és közepes vállalatok nem lépnek előre a szervezeti formák tekintetében. A szerzők szerint a szervezeti formák választásánál fontosabb az a kérdés, hogyan alakítják a kis- és közepes vállalatok kapcsolataikat a kereskedelmi vállalatokkal. Szerintük ugyanis ez lehet a nemzetköziesedés egyik meghatározó tényezője. A közvetett export választása általában az ismeretek és erőforrások hiányával kapcsolódott össze az olasz mintában.

Mindezek után fontos lehet annak elemzése, milyen helyzetben vannak jelenleg a magyar kis- és közepes vállalatok. Longitudinális mérésre az itt vázolandó kutatás ugyan nem ad módot, de későbbi vizsgálatok alapján nyílhat majd lehetőség az időbeni változások mérésére is.

Piacralépési módok a kockázat és az ellenőrizhetőség függvényében



Az empirikus vizsgálat néhány jellemzője

A kis- és középvállalatok nemzetközi tevékenységének az elemzésére szolgáló kutatási programot a PHARE keretében működő ACE (= Action for Cooperation in the field of Economics) program tette lehetővé. Az egyetemes módszertan alapján folytatott kutatásban négy egyetem vett részt (Universitat Stuttgart, Strathclyde University, University of Lodz, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem) marketing tanszékeik révén.

A kutatási program középpontjában egy közösen kidolgozott kérdőív segítségével végzett írásbeli megkérdezés állt. A kérdőív elkészítését megelőzte néhány kis, illetve közepes vállalat (KKV) esettanulmányoszerű feldolgozása, hogy a kutatási problémák világosak legyenek. A vizsgálat kezdetén tisztában voltunk azzal, hogy a KKV exportpiaci esélyeit a közös vállalati (joint ventures) lét megsokszorozhatja. Ezért is helyeztünk nagy hangsúlyt az elővizsgálat során a magyar-német és a magyar-angol közös vállalatokra. (A magyar-német tulajdonú kisvállalatról lásd részletesebben Eibel (1993/94) cikkét.)

A kérdőívben szereplő főbb témakörök

A magyar kérdőív – az eredmények összevethetősége végett – tartalmazza mindazokat a kérdéseket, amelyeket a másik három ország kérdőíve is tartalmaz.

Ugyanakkor bizonyos területek sokkal fontosabbnak mutatkoztak a tesztelesek során a politikai és gazdasági átalakulásnak megfelelően. Ez volt az oka annak, hogy az alapkérdőívet kiegészítettük további kérdésekkel, melyek nem befolyásolták az eredmények összevethetőségét, ugyanakkor további információkat adtak a helyzet mélyebb és tisztább megértésére. A kérdőív öt elkülönülő részből állt.

- Az első rész az általános kérdéseket foglalta magában, mint például a vállalati forma, az alapítás ideje, a tevékenységi terület, forgalom, profit, valamint olyan adatok és vélemények, melyek a vállalat nemzetközi tevékenységére vonatkoznak.
- A kérdőív második része foglalkozott azokkal a vállalatokkal, melyek már rendelkeztek üzleti kapcsolatokkal Nagy-Britanniában vagy Németországban. Ennek a résznek fő feladata a gyenge és erős pontok feltárása, valamint a piacra lépés módozatainak és a jelentősebb problémáknak a tisztázása volt.

- ☛ A harmadik rész néhány kérdést tartalmazott az üzleti kapcsolatok intenzitásával kapcsolatban Németországban és Nagy-Britanniában.
- ☛ A negyedik rész a vállalatok marketingtevékenységét és -stratégiáját kutatta.
- ☛ Végül az ötödik rész a személyes kérdéseket tartalmazta és többek között mérte az egyes országok ismertségét.

A mintavétel és feldolgozás módja

A minta kijelölésénél a SZÜV vállalati adatbázisát vetjük figyelembe, mely a magyar vállalatok 80 %-áról tartalmazott információkat, úgymint iparág, tevékenység, cím, alkalmazottak száma, a vezetők neve.

A postázásra kiválasztott cégek listáját döntően az alkalmazotti létszám és az iparági hovatartozás alapján alakítottuk ki úgy, hogy az kellőképpen reprezentálja a magyar viszonyokat.

2.500 kérdőívet küldtünk ki 1993. május közepén, melynek címeit az imént említett adatbázisból véletlenszerűen választottuk ki. Az adatbevételt 1993. június 16-án zártuk. Az értékelésből kihagytunk hét kérdőívet, ugyanis ezen esetekben rossz vagy hiányos volt a kitöltés, így a minta 223 vállalatot tartalmazott.

Az adatokat Data Entry II SPSS/PC+ módban vittük be és dolgoztuk fel. Az adatbevitel ellenőrzésére a kérdőívek tíz %-át véletlenszerűen kiválasztottuk, és összevetettük a számítógépben levő adatokat a kérdőíven szereplőkkel. A teszt eredménye azt mutatta, hogy nem követtünk el szisztematikus hibát. Mindössze négy gépelési eltérést azonosítottunk.

A vizsgálatba bevont vállalatok sajátosságai

A tízszázalékos visszaérkezési arány felhívja a figyelmet arra, hogy óvatosan bánjunk az általánosításokkal, hiszen nagy valószínűséggel nem átlagos KKV-k kerültek a mintába. Egyidejűleg azonban olyanok, akik a vizsgálatunk tárgyát illetően fogékonyabbak s ebből kifolyólag a problémák iránt is érzékenyebbek.

A válaszolók 77,1 %-a rendelkezik exportálási tapasztalattal és 59,5 százalékuk Németországgal vagy Angliával tart fenn üzleti kapcsolatokat. Mindezek alapján megalapozott véleményeket formálhatunk a külpiazi tevékenységükről.

A gazdálkodási formát illetően (1. táblázat) a Kft-k vannak túlsúlyban a mintában. Jóllehet ez a forma a magyar gazdaság egészében is meghatározó jelentőségű (40 %), de aránya nem éri el a mintáét.

A vizsgálatban viszonylag magas hányadot képviseltek a hagyományos vállalati formák, mint „állami vállalat”, részvénytársaság, illetve szövetkezet. Ezzel szemben a magyar gazdaságban több mint 50 %-ot tesz ki az egyéb gazdálkodási forma (Pjt, BT, egyesület stb.),

amelyek tipikusan olyan kisvállalkozásokat fednek le, ahol az export tevékenység nem játszik jelentős szerepet.

A vállalati méret megítélésének leggyakrabban alkalmazott kritériuma az alkalmazotti létszám. A minta felét az ötven fő alatti, míg a másik felét az ötven és ötszáz közötti vállalatok tették ki. Nagyvonalakban ez lefedi a kis- és a közepes méretű vállalatok csoportját. Az ötszáz fő feletti nagyvállalatok nem kerültek be a mintába, de a tíz fő alatti cégek is kimaradtak a vizsgált körből. A ma-

1. táblázat

A gazdálkodási formák megoszlása a mintában és a magyar gazdaságban (%)

Gazdasági forma	Minta	Magyar gazdaság*
Vállalat	2,7	0,6
Kft.	59,0	39,7
Rt.	13,5	1,3
Szövetkezet	19,4	4,7
Betéti társaság	3,6	0,0
Egyéb	1,8	53,7
Összesen	100,0	100,0

* Forrás: Statisztikai Zsebkönyv '93

gyar gazdaság egészére értelemszerűen nem ezek az arányok a jellemzők (2. táblázat), hiszen a néhány fős vállalatok adják a vállalatok zömét, míg a nemzeti jövedelem jelentős részét az 1624 nagyvállalat adja.

Ugyanakkor a vállalati nagyság a különböző ágazatokban más-más létszámot jelent.

A kutatás elsősorban a termelő, feldolgozó szektorra irányult, a mintakiválasztás ennek megfelelően történt. A vállalatok 32 %-a működik a könnyűiparban, 28 %-a a gépiparban, a többi a vegyiparban, élelmiszeriparban, építőiparban és az elektromosenergia-iparban. (2. ábra).

Ha röviden kellene jellemezni a mintába került vállalatokat, azt mondhatnánk, hogy ezek RÉGI-ÚJ vállalata-

2. táblázat

A vállalatok megoszlása az alkalmazotti létszám szerint

Létszám	Minta		Magyar gazdaság*	
	abszolút	%	abszolút	%
1-20	63	28,4	68.219	81,7
21-50	40	17,9	7.637	9,2
51-300	93	41,8	6.055	7,2
301-500	27	11,9		
500 felett			1.624	1,9
Összesen:	223	100%	83.535	100%

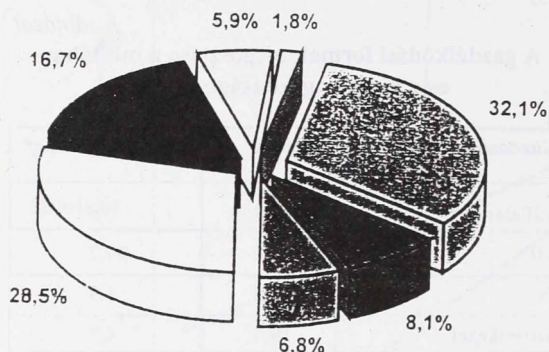
* Forrás: Statisztikai zsebkönyv '93

tok. A vállalatok zöme az új gazdálkodási forma szerint új alapítású, csupán két-hároméves múlttal rendelkezik. Azonban, ha figyelembe vesszük az előző gazdálkodási formában való működését, akkor a többség hosszú múltra tekint vissza.

A gazdasági szerkezet átalakításával, a decentralizáció, privatizáció és egyéb gazdasági folyamatok követ-

2. ábra

A minta ágazati megoszlása



	Elektromosenergia-ipar	1,8
	Könnyűipar	32,1 %
	Vegyipar	8,1%
	Élelmiszeripar	6,8 %
	Gépipar	28,5 %
	Egyéb iparágak	16,8 %
	Építőipar	5,9 %

keztében sok korábbi nagyvállalatból vált ki, illetve alakult meg egy-egy kisebb, hatékonyabban működni képes szervezet, vállalkozás. E folyamat alapvető tulajdonosi változással járt, így nem meglepő, hogy a mintában a magántulajdonban levő vállalatok közel

50 %-ot képviselnek.

Egy korábbi, országosan reprezentatív vizsgálatban (Berács-Kolos [1993]) a klasszikus tiszta hazai magántulajdonú vállalatok aránya 30,6 % volt. A különbség jól jelzi, hogy a kis- és közepes méretű vállalati szférában a tulajdonviszonyok átstrukturálása gyorsabban megy végbe. Az állam szerepvállalása mérsékeltebb, de a külföldi tőke részvétele is visszafogottabb.

A megkérdezettek megoszlása iskolai végzettség és beosztás szerint

E vállalati kör megismerését a szakemberállományukról szerzett információ is jól szolgálja. A magyar és a német

megkérdezettek között néhány markáns különbség figyelhető meg. A magyarok sokkal nagyobb arányban rendelkeznek felsőfokú iskolai végzettséggel, amint ezt a 4. táblázat mutatja. Ezt az eredményt más korábbi felmérések is alátámasztják (a német-magyar relációban Berács-Kis (1985) tanulmánya, míg a kanadai-magyar relációban Berács-Gross-Bouting (1989) cikke).

Ez a tény különösen figyelemre méltó, mert Magyarországon a húsz-huszonnégy éves generációnak 15 %-a sem tanul tovább felsőfokú oktatási intézményekben. Ezzel szemben ez az arány Nyugat-Európában harminc, míg Kanadában ötven % felé közelít.

Más nézőpontból vizsgálva e tényt megállapíthatjuk, hogy a szerves vállalati fejlődés eredményeként kialakult német KKV-k vezetése (pl. tulajdonosi, ügyvezetői körben) nem igényel olyan magas szintű képesítést, mint amilyennel a hazai KKV-i vezetők rendelkeznek.

Ezt erősíti meg a megkérdezettek beosztását közlő adatok (5. táblázat). Minthogy a válaszolók többsége a cég vezetője, ezért joggal vélelmezhetjük, hogy megfelelő tájékozottsággal rendelkeznek vállalatukról, illetve az őket körülvevő gazdasági, piaci környezetről.

A kis- és közepes méretű vállalatok nemzetközi piacra lépését befolyásoló tényezők

Négy olyan tényezőt emelünk ki, amely a vizsgálat szempontjából meghatározó jelentőségű.

Öröndetes tény, hogy a vállalatok több, mint kétharmada hosszú távú célkitűzésekben gondolkodik, stratégiai tervvel rendelkezik. Ezek a stratégiai irányvonalak a rövid távú túléléstől egyre inkább a tartalmasabb, hosszú távú sikereket biztosító irányba mozdultak.

A nemzetközi piacralépés különböző formái a vállala-

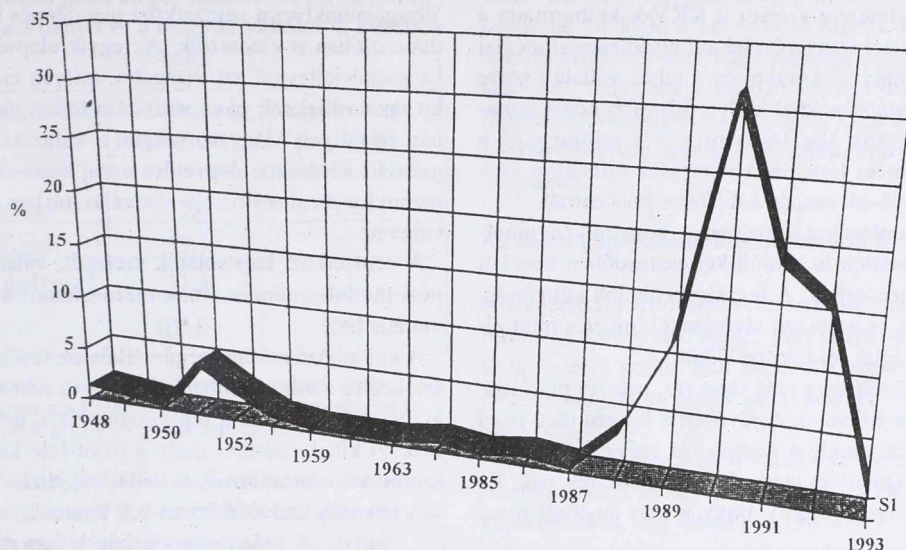
3. táblázat

A minta megoszlása a tulajdonviszonyok szerint (%)

	KKV Minta	Átfogó minta*
Állami tulajdon	16,1	26,8
Állami és magántulajdon	8,1	11,4
Magántulajdon	48,5	30,7
Állami vegyesvállalat	8,1	6,3
Magántulajdonú vegyesvállalat	14,9	8,6
Külföldi tulajdon		3,1
Szövetkezeti tulajdon		8,2
Egyéb	4,3	4,9
	100,0	100,0

* Berács-Kolos (1993)

A vállalatok alapítási ideje a minta százalékában



4. táblázat

A magyar és a német megkérdezettek összehasonlítása iskolai végzettség szerint (%-ban)

Iskolai végzettség	Magyar vállalatoknál	Német vállalatoknál
Egyetem	31	16
Főiskola	44	17
Középiskola utáni felsőfokú szakosító	12	6
Középiskola	13	37
Általános iskola és szakmunkás képző	–	24
Összesen	100	100

ti felkészültséget és a külföldi üzleti partnerekkel kialakított kapcsolatok mélységét jellemzik.

Egy-egy ország és annak kultúrájának gazdaságának ismertsége jelentősen befolyásolja a vállalatok adott piacra való lépésének esélyeit. Ezért e témakört is felölelte a vizsgálat.

A negyedik tényező, amelyet részletesebben ismertettünk: a külpiaci üzleti kapcsolatok kiterjedtsége, s ezen kapcsolatok létesítésének fontos kritériumai.

A stratégiai helyzet megítélése

A világgazdasági folyamatokat elemezve megállapíthatjuk, hogy a vállalatok jelentős

része gazdasági recesszióban is megtalálja a hatékony működés módjait, a recesszióból való kitörés lehetőségeit. Ez a lehetőség elvileg a kis- és közepes méretű vállalatok esetében fokozottabban érvényesül, hiszen számukra a kisebb piaci részek is jó megélhetést biztosíthatnak.

Az ipari szerkezet ezen átalakításával együtt jár, hogy a gazdaságtalanul működő vállalatok nem képesek tevékenységüket folytatni, csődbe mennek, s e folyamattal párhuzamosan megindul a harc az újabb piaci pozíciók megszerzéséért.

A hazai kis- és középvállalatok viszonylag optimistán ítélték meg a jövőt 1993. nyarán. Érezhető volt a kormányzat gazdasági növe-

5. táblázat

A magyar és a német megkérdezettek összehasonlítása beosztás szerint (%)

Magyar	Német
Legfelsőbb vezető 71	Tulajdonos/Üzletvezető 60
Felső vezető 20	Beszerezési igazgató h. 17
Középvezető 6	Területi vezető 8
Egyéb 3	Főosztályvezető 2
	Osztályvezető 8
	Csoportvezető 1
	Egyéb 4
Együtt 100	100

kedést beindítani kívánó politikája, az infláció csökkentő méretű volt s ezáltal a kisvállalkozások számára is elérhető közelségbe került a reális tervezés időszaka. A vizsgálat eredménye szerint a KKV-k kétharmada a hosszú távú piaci térnyerést tekinti elsődleges stratégiai céljának. A félévvel korábbi és a teljes vállalati körre kiterjedő vizsgálat sokkal kedvezőtlenebb képet mutatott. A vállalatok alig több mint fele jelölte meg a hosszú távú piaci térnyerést stratégiai célként, s több mint negyven %-uk csupán a túlélésre koncentrált.

Érdeemes azonban azt is megnézni, hogy miként minősítették a vállalatok az elmúlt két esztendőben követett stratégiai prioritásait. A legszembevetőbb különbség, hogy a túlélés és a hosszú távú piaci térnyerés mint elsődleges stratégiai cél felcserélődött.

A múltban a túlélésre való törekvés, passzív piaci magatartás volt a jellemző. A jövőben a hosszú távú piaci térnyerés a cél, amely a passzivitás helyett már aktív, dinamikus magatartást igényel a vállalatok részéről. Ez arra enged következtetni, hogy a már említett piaci

A nemzetközi piacralépés intenzitása a magyar és német vállalatok esetében

Vizsgálatunkban a nemzetközi piacralépés kérdését két dimenzióban is elemeztük. Az egyik alapvetően összehasonlító jelleggel azt vizsgálta, milyen erős a kis- és közepes vállalatok piaci aktivitása fejlett piacgazdaságban és milyen Magyarországon a változás éveiben. A második kérdéskör alapvetően azzal kapcsolódott össze, mennyire meghatározó a piaválasztásban a célország ismerete.

A nemzetközi kapcsolatok szerepét, valamint a belépesi módok intenzitásának mérőszámait a 8. táblázat mutatja be:

A különböző nemzetiségű vállalatok tevékenységének értékelése során szembevetendő, hogy a német vállalatok aktívabbak. Ez különösen vonatkozik a termelés nemzetközi kihelyezésére, mely a Root-féle klasszifikáció szerint a kockázat növekvő vállalását jelzi.

A teljesség kedvéért hozzá kell tennünk, hogy a német vállalatok más országok felé is hasonló aktivitást mutatnak, míg a magyar vállalatok kevésbé. Jóllehet a gazdasági fejlettség hatását nem vagyunk képesek kiszűrni, a német példa fejlődési perspektívaként érzékelhető.

Az ismertség szerepe a gazdasági kapcsolatokban

A nemzetköziesedés, a nemzetközi piacralépés mozgatója a gazdasági kényszer mellett a nemzetekről kialakított képpel is összefügg. Hasonlóan a származási ország hírnevéhez (country of origin), mind a fogyasztók, mind a vállalati vezetők kialakítanak bizonyos képet egyes országokról. Johanson és Vahlne (1977) szerint az ismertség, a szellemi közelség szerepet játszhat a piaválasztásban. A 9. táblázat egyes országok ismertségét szemlélteti. Az angol familiarity szó nemcsak ismertsé-

7. táblázat

A kis- és közepes vállalatok stratégiai prioritásai a német és a brit kereskedelmi kapcsolatok függvényében

Prioritások	Elmúlt két év		Elkövetkező két év	
	üzleti kapcsolata Angliával és Németországgal			
	Nincs	Van	Nincs	Van
Túlélés	63,5	59,4	31,0	24,6
Rövid távú nyereség	2,3	3,1	1,1	0,8
Hosszú távú piaci térnyerés	33,0	32,0	63,2	69,1
Egyéb	1,2	5,5	4,7	5,5
Együtt	100,0	100,0	100,0	100,0

A vállalatok stratégiai prioritásai az elkövetkező két esztendőben (%)

Prioritás	Kis- és közepes vállalatok	Teljes vállalati kör*
Túlélés	27,1	41,7
Rövid távú nyereség	0,5	3,9
Hosszú távú piaci térnyerés	67,0	54,4
Egyéb	5,4	0,0
Együtt	100,0	100,0

* Forrás: Berács-Kolos (1993)

szempontok mellett nagy valószínűséggel a KKV-k stabilizálódása is megjelenhetett.

A német és az angol piacokon kifejtett üzleti kapcsolatok azonban egyelőre még nem jelentenek markáns stabilizáló szerepet a vállalatok életében, bár a változás egyértelműen érzékelhető. A vizsgálat elmúlt két évében a hosszú távú piaci térnyerés stratégiáját egyaránt kevesen alkalmazták, akár volt üzleti kapcsolatuk a két országgal, akár nem.

A következő két évre vonatkozó vállalati prognózisok viszont már kedvezőbbek e tekintetben azon vállalatok esetében, amelyeknek van üzleti kapcsolatuk Angliával és Németországgal. Ezt bizonyítja a 69,1 %-os válaszára a 63,2 %-kal szemben.

A nemzetközi piactalépés különböző formáinak gyakorisága a német és a magyar vállalatok körében (%-ban)

A piactalépés módja	Németország (n = 224)	Magyarország* (n = 194)
Közvetett export	35,6	52,5
Közvetlen export	53,1	46,4
Termelés-kihelyezés	11,3	1,1
Összesen	100,0	100,0

* az értékek az exportáló vállalatokra vonatkoznak. Míg Németországban a vállalatok mindegyike exportőr, addig a magyar vállalatok kb. egynegyede nem értékesít külföldön.

get, hanem közelséget is jelent. A válaszokat hatfokozatú skálán mértük, ahol a 6-os értékelés a közelséget, az 1-es értékelés az idegenséget jelképezte.

Az országismereti adatok lényegében aszimmetrikusak. Míg Németország esetében a közöspiaci országok kaptak magasabb ismertségi értékeket, Magyarországon a két fő exportpiac Németország és Ausztria tűnik ismertebbnek, s csak ezt követik a volt KGST országok.

Az országismeret/országközelség változó értékeinek bővebb kommentálása helyett célszerűnek látszott an-

Egyes országok ismertsége magyar és német kisvállalati vezetők tükrében (átlagértékek)

Ország	Ismertség	
	Német vezetők	Magyar vezetők
Ausztria	n.a	3,7
Csehország	2,4	2,9
Franciaország	4,0	2,3
Japán	2,1	1,3
Hollandia	3,7	2,4
Lengyelország	2,3	2,3
Nagy-Britannia	3,8	1,9
Németország	5,6	4,6
Magyarország	2,9	n.a.
Olaszország	3,6	2,7
Oroszország	1,9	2,7
Portugália	2,4	1,3
Románia	1,8	2,4
Szlovákia	n.a.	3,0
Ukrajna	n.a.	3,1

nak vizsgálata, mennyiben áll kapcsolatban az országismeret és az adott országok felé irányuló gazdasági aktivitás. Mindkét vizsgált ország esetében szignifikáns kapcsolat található a két változó között. Ugyanakkor a változó értékéből nem lehet hatáskapcsolatot kiolvasni, azaz nem tudni, mely változó szerepe domináns. Ettől függetlenül megállapítható, hogy a jelentősebb gazdasági aktivitás olyan országokkal zajlik, melyek ismertsége magasabb.

Az üzleti kapcsolatok kiterjedtsége a külpiacokon

Közgazdasági trivialitásként szoktuk megfogalmazni, hogy egy kisméretű, nyitott gazdaságú országnak mint hazánk, ezer szálon kell kapcsolódnia a világpiachoz. Nézzük meg, hogy ennek az elvárásnak miként felelnek meg vállalataink.

Németországban azok a vállalatok, amelyek Magyarországgal vagy Lengyelországgal is tartanak fenn üzleti kapcsolatokat, leggyakrabban (36 % százalékuk) 26–50 országra kiterjedő nemzetközi üzleti kapcsolatról számoltak be. Ezzel szemben az a vállalati kör, amely nem rendelkezik lengyel/magyar kapcsolattal, döntően (40 százalékban) 11–25 országot nevezett meg.

Magyarországon ezzel szemben a vállalatok 60 %-a egy-három országgal, húsz %-a négy-hat országgal és további húsz %-a hét vagy több országgal áll kapcsolatban. Nyilvánvaló az eltérés a két ország között, amely hűen tükrözi, hogy még egy nagy ország esetében is milyen fontos szerepet töltenek be a nemzetközi kereskedelmi kapcsolatok.

9. táblázat

A külföldi üzleti kapcsolatok létesítésének okait elemezve (10. táblázat) megállapíthatjuk, hogy a magyar és a német vállalatok lényegesen eltérő logika alapján működnek. Míg a német cégek döntően a piaci potenciál, azaz a piac felvevőképessége alapján döntenek, addig a magyar cégek a kedvező versenyhelyzetre teszik a hangsúlyt.

A vállalati fejlődés eltérő útjai

A vizsgálat eredményeinek értékelésében nemcsak a kvalitatív elemzési módszerek, hanem a kvantitatív eljárások is sokat segíthetnek. A rendelkezésünkre álló mintát az alaposabb megismerés érdekében több változó alapján, differenciáltan is megvizsgáltuk. A cluster-analízis módszerével négy csoportot képeztünk a hasonló ismérvekkel rendelkező egyedekből.

Mint az előzőekben már utaltunk rá, mintánkban jelentős mértékben találhatók hosszú

működési tapasztalatra visszatekintő vállalatok, s jellemző a korábban hasonló profillal működő magánvállalatok jelenléte is. Ezt a vállalati történelem átlagszámai, valamint a gazdálkodási forma adatai bizonyítják.

Az értékesítési piac kategória arról ad információt, hogy a vállalatok döntően milyen piacon értékesítenek. A forgalom, a profit és az alkalmazott létszám klasszikus csoportosító ismérvek, míg az exporttevékenység mérése a forgalom százalékában, valamint a piaci döntések meghozatala a vizsgálat szempontjából specifikus tényezők.

Az első csoportnak (clusternek) a BIZONYTALANOK elnevezést adtuk, mert ezek a cégek nagyságukat

lenleg még a korábbi nagy állami vállalatok között a legerősebb. E vállalatok hosszabb múltra tekintve alapozták meg nemzetközi pozícióikat, s a kutatás további információi alapján világossá vált, hogy kapcsolataik relatíve intenzívebbek, mint újabban alakult, s sokszor előzmény nélküli (értsd: magánvállalat) társaik. Ebben úgy véljük sikerült a magyar kis- és középvállalatok egy jellegzetes problémáját azonosítanunk, az új magáncégek elsődlegesen a belföldi piacra koncentrálnak. E vállalati kör további nemzetköziesedését csak longitudinális vizsgálatok tárhatják fel majd.

Végül a negyedik cluster a SIKERESEK elnevezést viseli. Jellemzően a korlátozott felelősségű társaságok tar-

10. táblázat

A külföldi üzleti kapcsolatok létesítésének kulcstényezői (%-ban)

Szempontok	Magyarország	Németország*
Kedvező piaci kilátások	28	21
Kedvező versenyhelyzet	23.5	13
Feltételezett piaci potenciál	22.7	45
Kedvező prognózisok az adott piacról	13.5	11
A termelés-kihelyezés előnyei	9.5	7
Egyéb	2.8	3
Összesen	100.0	100.0

* A magyar és a lengyel piacon is szereplő cégek

tekintve már nem tartoznak a kicsik közé, de igazán még nem rendelkeznek nagy szervezett apparátussal. Néhány egyáltalán nem exportáló cég is található közöttük, de többségük összforgalmának 30–50 %-át exportpiacokon realizálta. Általában alacsony nyereséggel rendelkeznek, több mint egynegyedük veszteséges. Ugyanakkor nem gondolhatjuk, hogy a vállalkozás kezdeti lépésein túlhaladva ezek a cégek is nyereségesek lehetnek a későbbiekben, mivel a vállalati működés átlagos kora 18,5 év. A döntéshozatali mechanizmusok heterogenitása szintén a bizonytalanság jellemzőit erősíti.

A második csoport a KÜZDŐK elnevezését kapta. Értékesítési piac szempontjából nem rendelkezik jellegzetes profillal, általában azonban a felső vezető dönt – egyszemélyben. Ez a vállalati létszámot tekintve, ami ebben a csoportban a legalacsonyabb, nem meglepő. A cégek többsége kevés profittal rendelkezik, és a vállalati átlagéletkor alacsonyabb értéke azt bizonyítja, hogy itt több teljesen új, régi működési tapasztalattal nem rendelkező cég található.

A harmadik csoportba az ún. KLASSZIKUS EXPORTÓRÓK tartoznak. Látható, hogy az exportintenzitás je-

lenleg ide, főleg a fogyasztási tömegcikkre és az alapanyagok piacán tevékenykednek az átlagosan ötven főt foglalkoztató szervezetek. A forgalom nagysága tíz-ötven Mft közötti, s ezek a cégek nyereségesek, adott esetekben ki-magasló nyereséget is képesek realizálni. A döntéshozatal felső vezetői kollektíva révén valósul meg. Export szempontjából vegyes a kép, mivel sok egyáltalán nem exportáló cég, ugyanakkor sok jelentős – az összforgalom 60 %-a feletti exportot lebonyolító – cég is idetartozik. Ennek a csoportnak a legalacsonyabb a vállalati átlagéletkora, vagyis itt található a valóban új, régi működési tapasztalattal nem rendelkező vállalkozások. Ezek a cégek még elég kicsik ahhoz, hogy tevékenységük könnyen áttekinthető legyen, ugyanakkor elég nagyok, hogy megfelelő szakemberekkel jelentős forgalmat bo-

nyolítsanak le és hatékony működésük révén magas nyereséget érjenek el.

Összegzés, javaslatok

A vizsgálat alapján levonható főbb következtetések és javaslatok a következők.

- A magyar kis- és középvállalatok kialakulása és működése eltérő a klasszikus kis- és középvállalati evolúciós fejlődéstől. Többségükben a régi állami tulajdonban levő vállalatok szétdarabolása folyamán jöttek létre. Ezért azok a fajta vállalatfejlődési modellek, amelyek Németországban működnek, nem alkalmazhatók Magyarországon.

- A Németországgal való összehasonlítás azt mutatja, hogy rendkívül nagy a különbség a nemzetköziesedés mértékében. Magyarország sajnos erőteljesen monokulturális, jelenleg kevés országgal tart fenn üzleti kapcsolatokat. Ennek megváltoztatása nagyon fontos cél, meg kell találni azokat az eszközöket, amelyek segítenek a többoldalú kapcsolatok kiépítésében.

- Bár a mintavétel mértékéhez képest szerény volt a visszaérkezési arány, a mintából mégis jól elkülöníthető

A cluster-analízis eredménye

Megnevezés	Elem-szám	Gazdálkodási forma	Értékesítési piac	Forgalom	Profit	Döntéshozatal	Export tevékenység	Alkalmazotti létszám (átlag)	Vállalati háttér
Bizonytalanok Cluster 1	75 (35,5%)	Sok szövetkezet, néhány Kft.	Tartós fogy. cikkek Ipari berendezések	50–300 MFt	Kis profit v. veszteség (27)	Heterogén	Kevés a nem exportáló cég, és sok a 30–50 %-ot exportáló	80	18,5 év
Küzdők Cluster 2	42 (19,9%)	Sok szövetkezet, néhány Kft.	Nincs jellemző profil	50 MFt-ig	Kis profit v. veszteség (17)	Felsővezető egyszemélyben (általában)	Sok a nem exportáló cég	25	12,7 év
Klasszikus Exportőrök Cluster 3	43 (20,4 %)	RT, állami vállalat	Fogyasztási tömegcikk	Legnagyobb forgalom 300 MFt felett	Veszteség (15) Nyereségesebb cégek is	Csak a felső vezető dönt	Sok exportáló vállalat, főleg 60 % feletti export	352	44,2 év
Sikeresek Cluster 4	51 (24,2 %)	Sok Kft.	Fogyasztási tömegcikk és alapanyagok	10–50 MFt	Nyereséges cégek, akár kimagaslóan is	Jellemzően a felsővezetői gárda dönt	Sok nem exportáló, de sok a 60 % feletti exportáló	50	7,1 év

vállalati típusok rajzolódta ki. A cluster-elemzés kimutatta, hogy a vállalkozók piaca szegmentált. A strukturális különbségeket figyelembe véve ahhoz igazodó, árnyaltabb vállalkozást ösztönző programokra lenne szükség az állami gazdaságpolitikai célkitűzésekben.

• A vállalkozások piacának mélyebb megismerése érdekében érdemes lenne esetleg a piacon található szegmenseket külön-külön kutatni.

Felhasznált irodalom

- Arnold, Ulli (1994): Die Exporttätigkeit mittelständischer deutschen Unternehmen. ACE Report Deutschland
- Berács-Gross-Bouting (1989): A beszerzési magatartás összehasonlító vizsgálata (a magyar és a kanadai vegyipar példája) Marketing, 1989. 6. szám, 315–322. pp.
- Berács-Kiss (1985): A magyar és a nyugatnémet vegyipari vállalatok beszerzési döntéseinek összehasonlító elemzése. „Szocialista Vállalat” OKKFT, Kézirat 151. p.
- Berács-Kolos (1993): A marketing helyzete Magyarországon 1992-ben (Egy reprezentatív kutatás első eredményei) BKE, Marketing Tanszék Időszaki Kiadványok 1993/1. szám 45. p.
- Bonnacorsi, A. and Dalli, D. (1990): Internationalization process and entry channels: evidence from small Italian exporters. Advanced Research in Marketing, Proceedings 509–527. pp. EMAC, Innsbruck
- Eibel Katalin (1993/94): A marketing eszközök alkalmazása. Anyaggazdálkodás és Raktárgazdálkodás 1993. 12. szám és 1994. 1. szám
- Johanson, J. and Vahne, J. (1977): The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. Journal of International Business Studies 8, 23–32. pp.
- Root, F. R. (1987): Entry Strategies for International Markets. Lexington Books, D. C.
- Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. and Davies, R. J. (1989): International Market Entry and Development. Harvester Wheatsheaf, Prentice Hall